



# **UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

EAP. DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**Análisis integral y propuesta de mejora administrativa para la  
empresa Laboratorios AC Farma S.A.**

## **TESINA**

Para optar el Título de Ingeniero Industrial

## **AUTOR**

**Diego André Bautista Condori**

LIMA – PERÚ  
2015

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a mis Padres, quienes con su dedicación y esfuerzo me brindaron todo el apoyo para alcanzar mis metas propuestas en la vida, a mi princesa por motivarme siempre a salir adelante.

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios por haberme dado la vida que tengo, a mis padres Cirilo e Irene por toda su dedicación brindada a mí y a mis hermanos, ya que con sus enseñanzas, sus consejos y su apoyo he podido cumplir los objetivos de mi vida, también agradezco a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos por haberme formado exitosamente en el camino profesional.

# INDICE

INTRODUCCION .....	- 1 -
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	- 2 -
1.1. Antecedentes .....	- 2 -
1.1.1. Antecedentes del sector .....	- 2 -
1.1.1.1. Concentración de la Industria Farmacéutica.....	- 4 -
1.1.1.2. Concentración de los compradores y distribución.....	- 6 -
1.1.2. Antecedentes de la empresa Laboratorios AC Farma S.A. ....	- 8 -
1.1.2.1. Gestión de la Calidad.....	- 9 -
1.1.2.2. Misión .....	- 10 -
1.1.2.3. Visión .....	- 10 -
1.1.2.4. Política de la Calidad .....	- 10 -
1.1.2.5. Organización de la empresa AC Farma.....	- 11 -
1.2. Identificación del problema .....	- 11 -
1.3. Justificación .....	- 13 -
2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	- 14 -
2.1. Diseño de instrumentos para recopilación de la información. ....	- 14 -
2.2. Objetivos .....	- 15 -
2.2.1. Objetivo general .....	- 15 -
2.2.2. Objetivos específicos .....	- 15 -
2.3. Hipótesis .....	- 15 -
3. MARCO TEÓRICO.....	- 16 -
3.1. Proceso Administrativo .....	- 16 -
3.1.1. Concepto de Administración .....	- 16 -
3.1.2. Planeación .....	- 17 -
3.1.2.1. Importancia y ventajas de la planeación.....	- 17 -
3.1.3. Organización .....	- 18 -
3.1.3.1. Importancia y ventajas de la Organización.....	- 18 -
3.1.4. Dirección .....	- 18 -
3.1.4.1. Importancia y ventajas de la dirección .....	- 19 -
3.1.5. Control .....	- 19 -
3.1.5.1. Importancia y ventajas del control .....	- 19 -
3.2. Importancia de la productividad y administración.....	- 20 -
3.3. El modelo de las 7'S de McKinsey.....	- 21 -
3.3.1. Los 7 Elementos de McKinsey .....	- 21 -

4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	- 23 -
4.1. Diagnostico preliminar .....	- 24 -
4.2. Diagnostico específico.....	- 28 -
4.2.1. Procesamiento de datos.....	- 28 -
4.3. Análisis del estudio realizado .....	- 33 -
5. PROPUESTA DE MEJORA.....	- 37 -
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	- 47 -
7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	- 49 -
ANEXOS .....	- 51 -

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: 7's de McKinsey .....	- 21 -
Cuadro 2: Problemas encontrados por Área - Año 2014.....	- 26 -
Cuadro 3: Ponderación de los Criterios.....	- 27 -
Cuadro 4: Ponderación de cada Área por cada Criterio .....	- 27 -
Cuadro 5: Análisis del Resultado.....	- 28 -
Cuadro 6: Análisis Interno del Área de Registros Médicos.....	- 34 -
Cuadro 7: Comparativo del Escáner Actual vs Propuesto .....	- 43 -

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Principales Actividades en la Elaboración de Farmacéuticos.....	- 3 -
Figura 2: Crecimiento del Mercado Farmacéutico .....	- 4 -
Figura 3: Participación de mercado por empresas .....	- 5 -
Figura 4: Participación de mercado por clientes.....	- 6 -
Figura 5: Cadena de comercialización de la industria farmacéutica.....	- 8 -
Figura 6: Organigrama de la empresa Laboratorios AC Farma S.A. ....	- 12 -
Figura 7: Metodología de Investigación.....	- 24 -
Figura 8: Organigrama – Área de Registros.....	- 31 -
Figura 9: Flujograma del proceso de Inscripción y/o Reinscripción.....	- 36 -
Figura 10: Matriz de Seguimiento de Registros.....	- 39 -
Figura 11: Tiempos Establecidos – Proceso de Inscripción .....	- 40 -
Figura 12: Tiempos Establecidos – Proceso de Reinscripción .....	- 41 -
Figura 13: Indicadores de Gestión.....	- 42 -
Figura 14: Etapas para la Revisión del Expediente .....	- 45 -

## **INTRODUCCION**

El presente trabajo se realizó a raíz de los problemas en el área administrativa que en la actualidad presenta la empresa Laboratorios AC Farma S.A., en donde los procesos se están manejando de una manera inadecuada por lo que la propuesta fue analizar a la empresa y dar posibles soluciones para mejorar la gestión en sus procesos administrativos, acerca de este tema no existe ningún estudio anterior realizado en la empresa, por lo que se ha analizado de una manera general para determinar sus problemas más relevantes y proceder a dar las soluciones.

El análisis de los problemas existentes se realizó de manera exploratoria y descriptiva, a través de la recolección de datos e información, mediante entrevistas personales a los gerentes, cuestionarios realizados a los colaboradores y la observación directa en los puestos de trabajo, buscando alcanzar de esta manera, propuestas para mejorar los procesos y así disminuir los errores que se cometen en la gestión administrativa.

**El Autor**



## **CAPITULO 1**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Antecedentes**

El mercado peruano de laboratorios farmacéuticos concentra a 240 empresas, entre nacionales y transnacionales, las que ofertan diferentes productos dirigidos al mejoramiento de la salud humana; en muchos de los casos dirigidos a la cura de las mismas patologías y bajo la misma composición, el análisis de la oferta está realizada en base a dos variables, el valor económico de las ventas (medido en soles) y la cantidad de unidades vendidas, datos reportados para el mes de octubre del año 2011 y 2012 respectivamente.

##### **1.1.1. Antecedentes del sector**

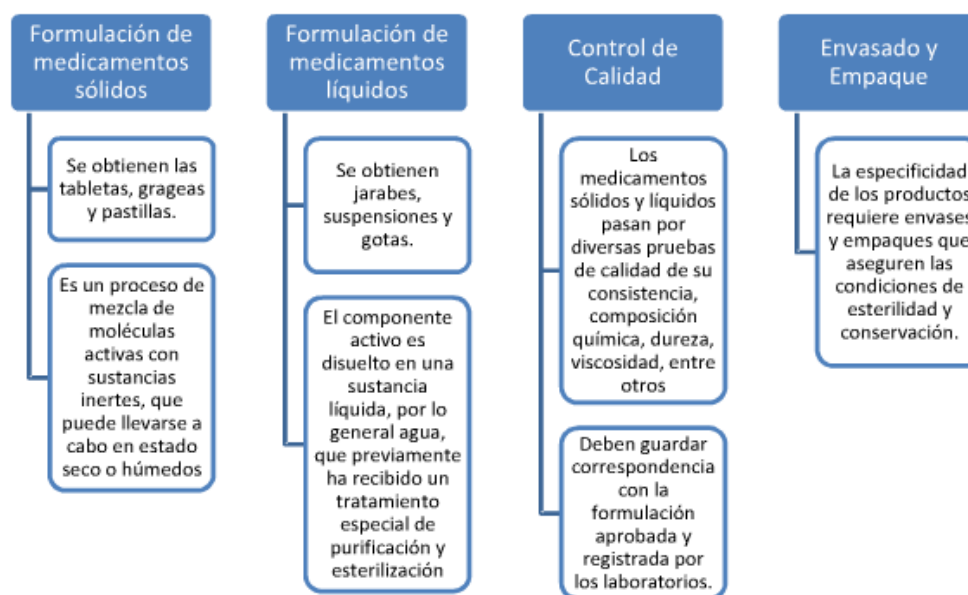
Calderón O. (2010). Al referirnos a la Industria Farmacéutica Nacional, se incluye la producción de principio activos, medicamentos, antibióticos, vitaminas y biológicos (vacunas). El mercado se caracteriza por la participación de laboratorios que cuentan con plantas locales de producción así como laboratorios extranjeros cuya oficina de representación importa sus productos

de plantas ubicadas en el exterior. Como parte del sector, el Ministerio de la Producción incluye a las droguerías y personas naturales, registradas.

La Industria farmacéutica se encuentra clasificada dentro del CIIU3 2423 que incluye productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos. En ella se incluye la fabricación de antibióticos, capsulas, ampolletas, productos para sutura, plasmas, tabletas, vitaminas, vendajes para fracturas, ungüento, cementos dentales y productores botánicos, entre otros.

La Industria de Productos farmacéuticos se ha constituido como un sector importante en la economía peruana por su participación en el PBI manufacturero, su contribución sobre el empleo Industrial y la generación de divisas vía exportaciones (además de su efecto multiplicador). Este sector ha atravesado un importante crecimiento en los últimos años, asociado al mercado interno, por una mayor demanda privada y pública, así como por un ligero dinamismo exportador.

**Figura 1: Principales Actividades en la Elaboración de Farmacéuticos**

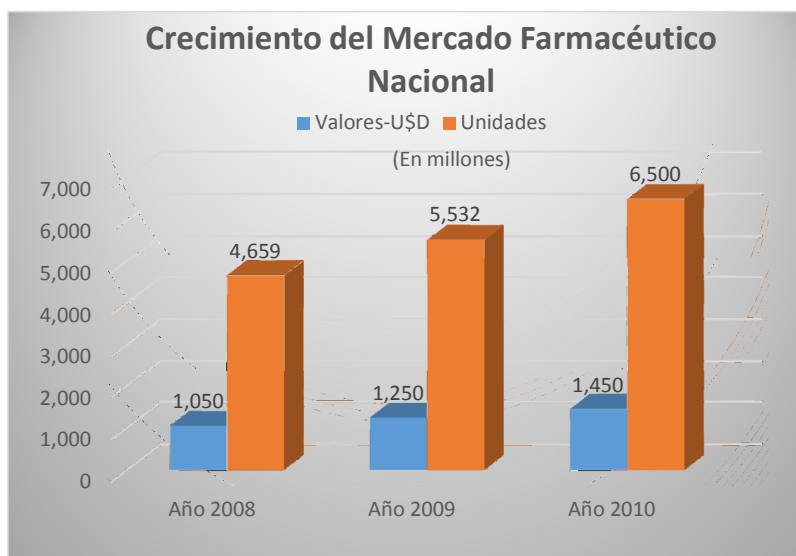


Fuente: Calderón O. (2010)

### 1.1.1.1. Concentración de la Industria Farmacéutica

Calderón O. (2010). El mercado de medicamentos en el Perú pasó de US\$ 314 millones en el año 2000 a US\$ 1050 millones en el 2008, con un consumo per capital aproximado de US\$ 35, ha evolucionado favorablemente durante los últimos años, pues desde el 2001, el crecimiento promedio ha sido aproximadamente del 15 por ciento en valores (aunque no necesariamente el de la producción local). La crisis financiera internacional de 2008 – 2009 tuvo cierto impacto en el mercado farmacéutico mundial y en el peruano. Durante el primer semestre de 2009 a las de 2008.

**Figura 2: Crecimiento del Mercado Farmacéutico**

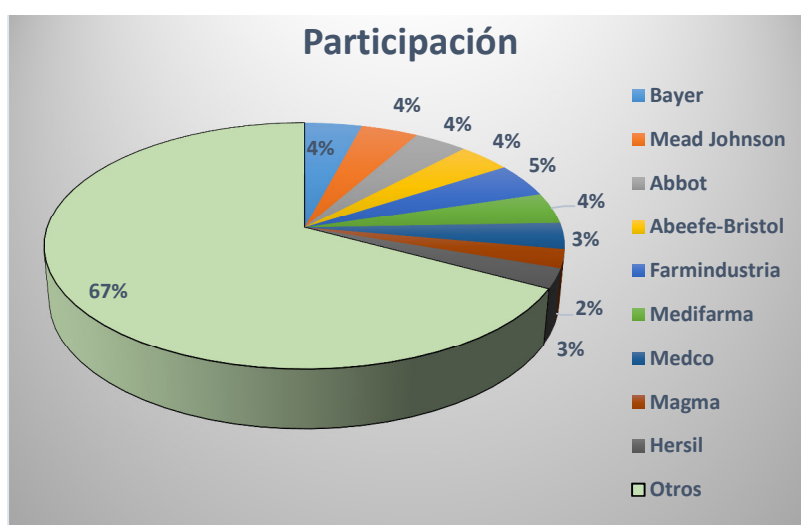


**Fuente: DIGEMID**

Actualmente operan 240 laboratorios nacionales y extranjeros en el país. El 65 por ciento (155) corresponde a capitales peruanos y el 35 por ciento (85) es de procedencia extranjera. De ellos, las dos terceras partes son multinacionales, principalmente americanos y europeos (40), mientras que el resto (45) son laboratorios latinoamericanos y droguerías.

La participación de mercado de los principales laboratorios se muestra en la figura 3, en ella se muestra a diferencia de pocos años atrás (donde existía un dominio claro de empresas transnacionales), la atomización del mercado entre las principales compañías, peruanas como transnacionales. Sin embargo, las primeras 20 empresas del Perú participan con alrededor de 60 por ciento.

**Figura 3: Participación de mercado por empresas**



**Fuente: MAXIMIXE (2009)**

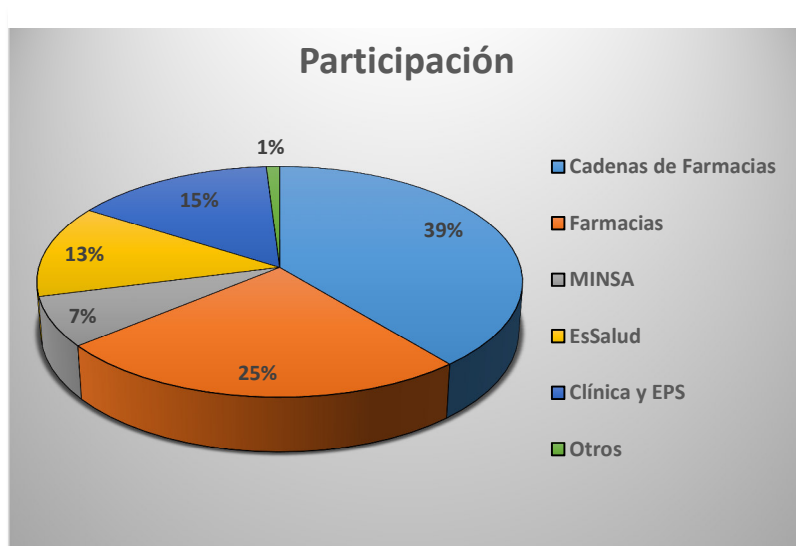
En resumen, el nivel de concentración es relativamente bajo, sin embargo, este se eleva significativamente a nivel de clase terapéutica o si consideramos el comercio exterior. En 2002, los grados de concentración de analgésicos y antiinflamatorios ascendían a 46 y 32 por ciento, respectivamente, a la vez que los correspondientes a reguladores del calcio óseo y antiácidos ascendían a 95 y 61 por ciento. En cada caso. Por otro lado, cuatro empresas concentraban el 56.1 por ciento de las exportaciones de farmacéuticos al cierre del primer trimestre del 2009; corporación Infarmasa, corporación Medco, Tegumedica y laboratorios Portugal mientras que

los principales países proveedores de Perú en 2008 fueron Colombia, EE.UU. México y argentina, que concentraron el 30 por ciento del total de importaciones del año (MAXIMIXE 2009).

#### 1.1.1.2. Concentración de los compradores y distribución.

Calderón O. (2010). El mercado se concentra en el sector privado. Los compradores pueden agruparse en tres tipos, por conferencias e intereses, según al segmento del que formen parte: en primer lugar los grandes distribuidores, en segundo lugar las cadenas de farmacias (y farmacias menores), en tercer lugar las clínicas privadas y en cuarto lugar el estado, quien es el gran comprador básicamente por el tema de licitaciones.

**Figura 4: Participación de mercado por clientes**



**Fuente: MAXIMIXE (2009)**

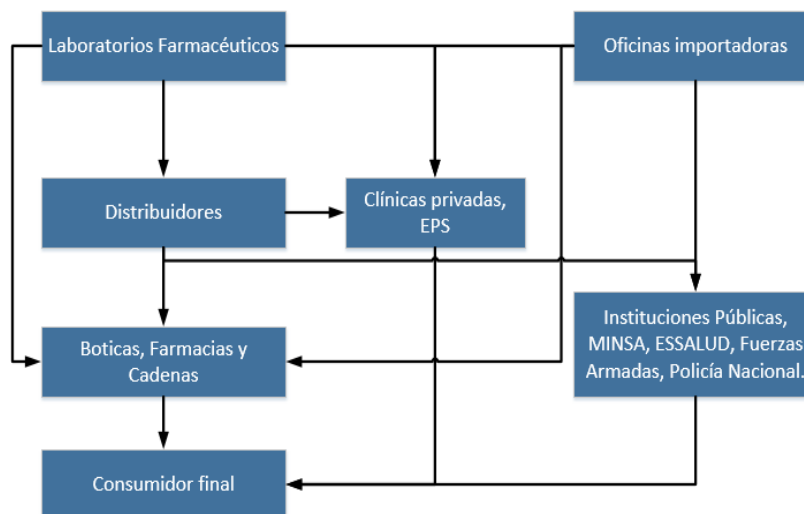
Las cadenas dominan el mercado llegando a condicionar sus compras a laboratorios e importadoras. Se encuentran en las principales ciudades del país. Las farmacias y cadenas concentran el 64 por ciento de los productos farmacéuticos comercializados (MAXIMIXE, 2009). Sin

embargo, esta alta concentración se ve distorsionada (y aún más “concentrada”) pues cinco cadenas farmacéuticas de las importantes están estrechamente vinculadas (o son propiedad) con laboratorios o distribuidoras. Las farmacias y boticas independientes representan aun una demanda importante pero cada vez menor por la expansión de las cadenas de boticas. Los volúmenes y condiciones de negociación son muy heterogéneos. Así tenemos que hay 1.050 farmacias en todo el país y la gran mayoría, tiene como política ofrecer primero el medicamento más rentable o los de los laboratorios relacionados.

Las clínicas privadas históricamente tenían preferencias por los medicamentos innovadores o de marca. Sin embargo, la modificación de las reglas de financiamiento de las prestaciones de salud las obliga a escoger de forma creciente medicamentos genéricos, sobre todo con la nueva legislación.

El sector institucional gubernamental (ESSALUD y MINSA) adquiere medicinas esenciales incluidas en el petitorio nacional de fármacos, efectuando en forma periódica licitaciones públicas en grandes volúmenes, de esta manera, adquieren principalmente productos genéricos locales (hasta hace algunos meses se beneficiaba a los productos locales con un 20 por ciento adicional en el puntaje de licitaciones), no obstante, no es extraño ver a los laboratorios innovadores con ofertas de medicamentos de marca a precios increíblemente bajos, sobre todo a ESSALUD.

**Figura 5: Cadena de comercialización de la industria farmacéutica**



**Fuente: Calderón O. (2010)**

### **1.1.2. Antecedentes de la empresa Laboratorios AC Farma S.A.**

Laboratorios AC Farma S.A. es una empresa conformada por dos accionistas los hermanos Arriola Colmenares, fue fundada en el año 1997 y se dedica a la fabricación y comercialización de medicamentos de uso humano.

Actualmente factura aproximadamente USD\$55MM y es el principal cliente del sector salud del estado, ha logrado posicionarse en la categoría de gran empresa en el mercado Peruano por el monto de facturación y tiene planes de internacionalización a corto plazo en países como Chile, Ecuador y Argentina.

El sector en que se encuentra AC farma hace de acción obligatoria cumplir estrictamente con normas sanitarias, normas de procesos y normas de calidad por lo que cuenta con certificación BPM, ISO 9001 versión 2008, insumos y drogas (DIGEMID) y ERP para automatización e integración de sus principales procesos; asimismo es de naturaleza primordial tener un enfoque humano hacia el servicio de la salud y bienestar de las personas por lo que

ha realizado importantes inversiones en nueva infraestructura y tecnología de punta en una planta para productos oncológicos.

En este accionar es totalmente indispensable que el personal de AC Farma se encuentre comprometido con el cumplimiento de políticas y procedimientos del negocio, teniendo conciencia plena para responder por sus acciones y decisiones en el ámbito de sus funciones, así como tener un total enfoque permanente hacia el logro de los objetivos y tener una actitud proactiva y de iniciativa permanente que conlleve a una mejora continua e innovación.

#### **1.1.2.1. Gestión de la Calidad**

Laboratorios AC Farma está certificado en Buenas Prácticas de Manufactura y en ISO 9001:2008 por SGS, para el Desarrollo, Fabricación y Comercialización de Productos Farmacéuticos, siendo el Laboratorio Farmacéutico de mayor crecimiento comercial y tecnológico en los últimos 10 años en nuestro país, generando trabajo a más de 500 familias peruanas.

En Laboratorios AC Farma el principio de la calidad ha sido enfocado en todos sus aspectos, desde el diseño de su planta, fueron involucrados los conceptos actualizados de Buenas Prácticas de Manufactura, Laboratorio y Almacenamiento. Es así, que en la actualidad contamos con una moderna infraestructura dotada de tecnología de avanzada.

El diseño y desarrollo de sus productos pasan por un cuidadoso análisis y se orienta al cumplimiento estricto de los más altos estándares internacionales de calidad, tales como los de la Farmacopea Americana y la Farmacopea Británica. Como resultado de ello, la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID) del Ministerio de Salud ha otorgado a Laboratorios AC Farma el



Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura y de Laboratorio (BPM).

#### **1.1.2.2. Misión**

Elaborar productos farmacéuticos que cumplan los más altos estándares internacionales de calidad para el cuidado de la salud.

#### **1.1.2.3. Visión**

Ser reconocidos por los profesionales de la salud y las personas en general, como una organización que elabora productos farmacéuticos de alta calidad, basándose en un equipo humano con sólidos valores éticos e innovación tecnológica, con compromiso social, llegando a ser líderes en el país y la región.

#### **1.1.2.4. Política de la Calidad**

“En Laboratorios AC Farma elaboramos y ofrecemos medicamentos que cumplan estándares internacionales de calidad y que contribuyan al restablecimiento y a la conservación de la salud, así como a la mejora de la calidad de vida de las personas.

Nuestro compromiso incluye el cumplimiento con los requisitos de nuestros clientes y los legales vigentes. Orientamos nuestro esfuerzo al desarrollo del capital humano, a la mejora continua de los procesos con infraestructura y tecnología moderna que nos permite ofrecer productos de calidad.

Somos consecuentes con nuestro rol dentro de la salud pública y es por ello que actuamos con plena responsabilidad ante la sociedad.”

### **1.1.2.5. Organización de la empresa AC Farma**

La organización de la empresa AC Farma S.A. está estructurado según su organigrama, en este se encuentra las ubicaciones específicas de cada cargo, además de las líneas de autoridad y responsabilidades, asimismo establece las interrelaciones formales que corresponda a cada área integrante, para que de esta manera se propicie y reafirme en los colaboradores de la empresa su contribución para mejorar la calidad de los productos que se ofrece. (Ver figura 6).

## **1.2. Identificación del problema**

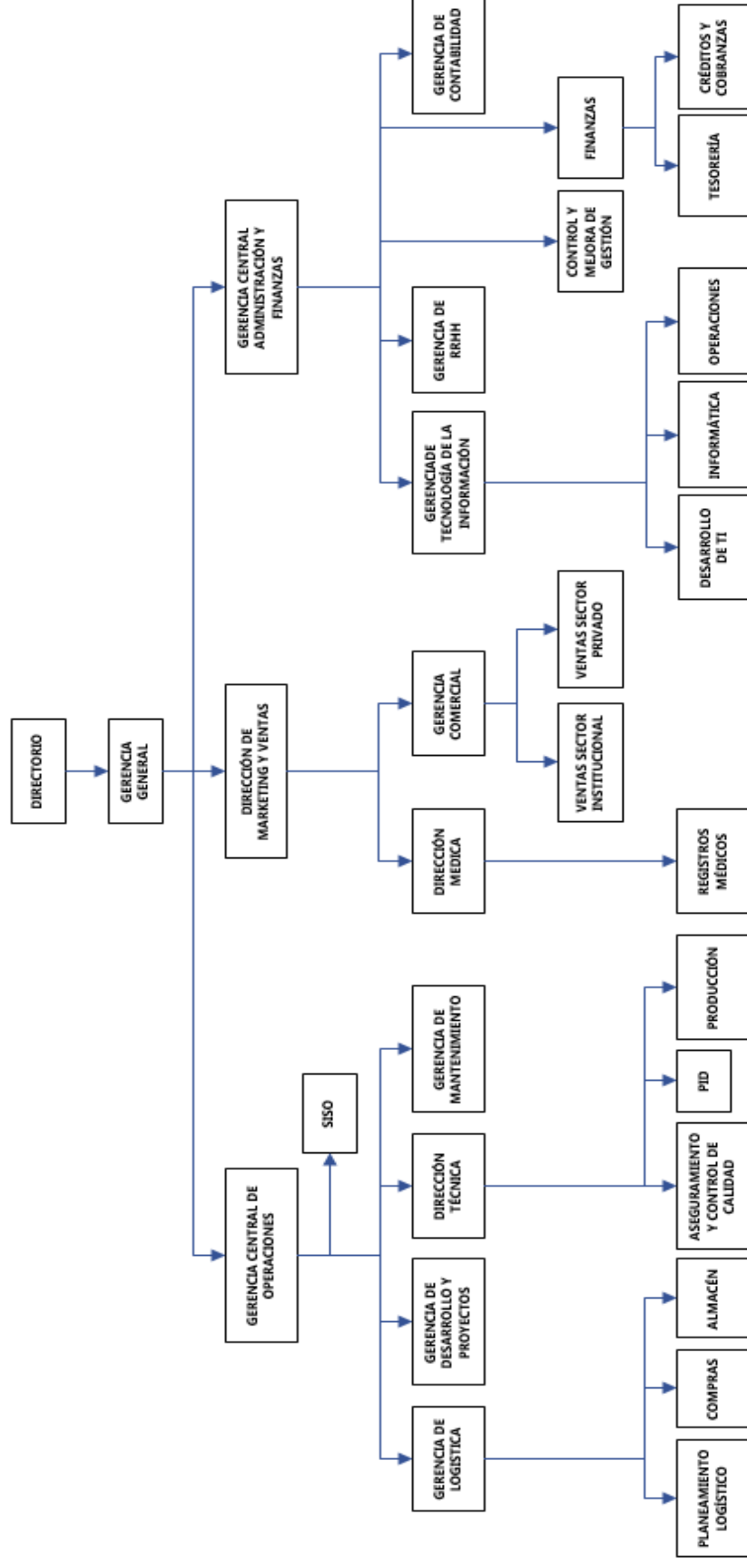
En la actualidad la empresa Laboratorios AC Farma S.A. se encuentra en una etapa de crecimiento; esto es muy beneficioso para la organización; Sin embargo a pesar de este crecimiento, existe un efecto negativo en cuanto a los procesos administrativos de la empresa, tales como procesos repetitivos, actividades que se podrían realizar de una forma más simple y con el menor número de movimientos, sistemas de información muy deficientes, lo cual genera la pérdida de muchos beneficios económicos por diferentes motivos.

Los beneficios económicos perdidos por la Empresa AC Farma se deben a problemas que se presentan en los retrasos de sus procesos administrativos, haciéndolo todo más lento, ineficaz e ineficiente, afectando incluso el rendimiento de la producción y da como resultado.

- Una venta tardía debido a la gestión en los trámites administrativos.
- Deficiencia de los colaboradores en el actuar de sus responsabilidades.
- Inestabilidad de permanencia en el personal administrativo.

De esta manera se buscara reducir los procesos administrativos reduciendo los tiempos, costos y generando una mejor calidad de trabajo.

**Figura 6: Organigrama de la empresa Laboratorios AC Farma S.A.**



**Fuente: Laboratorios AC Farma S.A.**

### **1.3. Justificación**

Los problemas que presenta la empresa evidencian una inadecuada gestión administrativa, esto provoca desorganización que puede afectar al cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa.

El motivo de desarrollar esta tesina es proponer el mejoramiento de gestión en los procesos administrativos más importantes de Laboratorios AC Farma S.A. Para esto se va a realizar un levantamiento de la información y posterior análisis para determinar los problemas más relevantes que la empresa presenta actualmente, de tal forma que a futuro pueda mejorar y superar cualquier problema, pero ante todo ser flexible a los cambios del entorno.

Al realizar esta investigación se darán propuestas de mejora correspondiente al área o áreas, en los cuales se detectó puntos débiles en sus procesos.

Con este proyecto propuesto y posterior aplicación a la empresa, se busca ser más eficiente, productivo y a su vez el negocio será más competitivo.

## CAPITULO II

### 2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Los pasos a seguir para el desarrollo de la presente investigación son los siguientes:

- **Diagnostico Preliminar:** Entrevista a los Gerentes y revisión de fuentes de información documentales que complementen la fundamentación teórica de la investigación.
- **Diagnostico Específico:** Realización de cuestionarios a niveles operativos, con la finalidad de realizar un diagnóstico integral de la empresa.
- **Análisis del Estudio Realizado:** Detectar las fortalezas y debilidades del diagnóstico realizado.
- **Propuesta de Mejora:** Diseño del plan de mejora a partir de las deficiencias administrativas detectadas en el análisis de la información.

#### 2.1. Diseño de instrumentos para recopilación de la información.

Los instrumentos utilizados para recopilar información en la presente investigación fueron observación directa, entrevistas y cuestionarios. Se describen estas técnicas de la siguiente manera:

- **Observación:** Permite recabar datos de conductas, relaciones, percepción de clima laboral, limpieza, etc.
- **Entrevista:** Se utiliza para recopilar información en forma verbal, a través de preguntas. Es más adaptable ya que permite reunir datos sobre gran variedad de temas.
- **Cuestionario:** Constituye uno de los medios más eficientes para la recopilación de datos, puede administrarse al mismo tiempo a gran cantidad de individuos y su análisis se realiza en poco tiempo.

Estos instrumentos son aplicados de acuerdo a la información documentaria obtenida en cada área de la empresa que se pretende estudiar.

## **2.2. Objetivos**

### **2.2.1. Objetivo general**

Analizar los procesos administrativos que afectan el rendimiento de Laboratorio AC Farma S.A. para estudiar, diagnosticar y presentar respectivamente propuestas de mejora que beneficien económicamente a toda la empresa.

### **2.2.2. Objetivos específicos**

- Proponer alternativas de solución que beneficie a Laboratorios AC Farma S.A. convirtiéndola en una organización administrativa/ técnica.
- Proponer alternativas de mejora que sensibilicen a los colaboradores para la correcta ejecución de sus labores.

## **2.3. Hipótesis**

Si se analiza eficazmente los procesos administrativos que afectan el rendimiento de Laboratorio AC Farma S.A., entonces se presentará propuestas de mejora aprovechando el uso de los recursos, esto con la finalidad de obtener mayor beneficio económico y un crecimiento continuo para la empresa.

## **CAPITULO III**

### **3. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. Proceso Administrativo**

##### **3.1.1. Concepto de Administración**

Munch G. (2001). Diversos autores a lo largo del tiempo han definido el concepto de Administración:

- Henri Fayol: Considera que administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.
- Koontz y O'Donnell: Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.
- Stoner: proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.

Con base en las definiciones anteriores se puede definir administración como un conjunto de fases o pasos a seguir para

darle solución a un problema administrativo, en el encontraremos problemas de organización, dirección y para darle solución a esto tenemos que tener una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo menos trabado posible.

### **3.1.2. Planeación**

Mercado H. (2001). Planear implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas, para esto se tiene que definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlo, resaltando la importancia de analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para lograr con eficiencia los objetivos.

#### **3.1.2.1. Importancia y ventajas de la planeación.**

Munch G. (2001). La planeación proporciona la dirección que se va a seguir en todos los niveles de la organización, de tal manera que facilita la coordinación de las actividades que conduzcan al logro de las metas organizacionales, propiciando el adecuado uso de recursos.

- Prepara a la empresa para hacer frente a contingencias futuras.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones.
- Reduce los niveles de incertidumbre en el futuro.
- Mejora la orientación para la acción.
- Mejora la coordinación.
- Maximiza el aprovechamiento de recursos y tiempo en todos los niveles de la organización.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.



### **3.1.3. Organización**

Mercado H. (2001). Profundiza conceptualizando la organización como la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr la máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

#### **3.1.3.1. Importancia y ventajas de la Organización**

Mercado H. (2001). Se indica como ventajas de la organización las siguientes:

- Se conocen mejor las actividades, los miembros del grupo saben qué funciones desempeñar.
- Hay mejores relaciones en el trabajo al existir relaciones laborales definidas.
- Contribuye a la especialización, disminuyendo la rotación y aumentando el conocimiento del trabajador con respecto a la actividad que le corresponde desarrollar.
- Incrementa la eficiencia en las actividades desempeñadas.

### **3.1.4. Dirección**

Reyes P. (1997). La dirección consiste en impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social con el fin de que el conjunto de todas ellas realice de la manera más eficaz los planes señalados.

En esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

#### **3.1.4.1. Importancia y ventajas de la dirección**

Mercado H. (2001). La trascendencia de la dirección se atribuye a los siguientes factores:

- Pone en marcha los lineamientos establecidos durante la planeación y organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es un factor determinante de la productividad.
- La calidad de la dirección se refleja en el logro de los objetivos, implementación de métodos de organización y en la eficiencia de los métodos de control.
- Es el medio de establecimiento de la comunicación necesaria para que la organización funcione.

#### **3.1.5. Control**

Reyes P. (1997). Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los proyectados, con la finalidad de conocer si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar, además de permitir la formulación de nuevos planes.

##### **3.1.5.1. Importancia y ventajas del control**

Mercado H. (2001). La importancia del control radica en los elementos que se enlistan a continuación:

- Establece medidas para corregir actividades, de tal forma que se alcancen exitosamente los planes.
- Se aplica a todo: a las cosas, personas y actos.
- Determina y analiza las causas que pueden originar desviaciones para evitar que se presenten en el futuro.

- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes que servirán como fundamento al reiniciar el proceso de planeación.
- Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y el logro de la productividad de la empresa.

### **3.2. Importancia de la productividad y administración**

Jay H. (2009). Las empresas independientemente del giro, sector o fin que persigan, deben considerar la administración como una herramienta obligatoria para obtener productividad, eficacia y eficiencia en sus procesos.

- Productividad: consiste en la relación producto-insumo en un período específico con el adecuado control de la calidad.
- Eficacia: consiste en alcanzar las metas establecidas en la empresa.
- Eficiencia: consiste en el logro de las metas con la menor cantidad de recursos. Obsérvese que el punto clave en ésta definición es ahorro o reducción de recursos al mínimo.

La administración de la productividad es un proceso administrativo formal en el cual intervienen todos los niveles de administración y los empleados con el objetivo final de reducir el costo de fabricar, distribuir y vender un producto o servicio a través de la integración de las cuatro etapas del ciclo productivo, mismas que consisten en:

- a) Medición de la productividad.
- b) Evaluación de la productividad.
- c) Planeación de la productividad.
- d) Mejoramiento de la productividad.

### 3.3. El modelo de las 7'S de McKinsey

Como se mencionó en el proceso de diagnóstico empresarial se pretende utilizar el modelo de las 7 S de McKinsey para el análisis de la situación actual de la empresa.

Este modelo suele emplearse para evaluar si la implementación de cualquier tipo de estrategia en la organización estaría alineada con dichos factores. En caso negativo sería necesario replantearse parte o la totalidad de la estrategia. El modelo de las 7S puede ser usado en cualquier situación en donde la perspectiva de alineamiento pueda ser de utilidad, como por ejemplo:

- Mejorar el desempeño de una compañía.
- Alinear los procesos de una organización durante una fase de cambio.
- Determinar cuál es la mejor forma de implementar una propuesta de estrategia.

#### 3.3.1. Los 7 Elementos de McKinsey

Peters (2012). El modelo de las 7S de McKinsey involucra siete factores interdependientes que son categorizados como elementos fuertes ("hard") y blandos ("soft"):

**Cuadro 1: 7's de McKinsey**

Elementos fuertes	Elementos blandos
Estrategia	Valores compartidos
Estructura	Habilidades
Sistemas	Estilo
	Personal

**Fuente: Elaboración propia**

Los elementos fuertes son más fáciles de identificar y definir y la gerencia puede influenciarlos de manera directa. Por ejemplo: organigramas, procedimientos formales, sistemas de TI, entre otros.

Los elementos blandos puede ser más difíciles de describir, son menos tangibles y más influenciados por la cultura. Pero de igual forma ambos tipos de elementos son igual de importantes si la organización quiere ser exitosa.

- **Estrategia:** La manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización. Podríamos compararlo con el cerebro de una organización.
- **Estructura:** La manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables como unidades de negocio. Pueden ser departamentales, geográficas (local, global o multinacional), de gestión (centralizada o descentralizada, etc.).
- **Sistemas:** Incluye los procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de la empresa y los sistemas de información son los canales por los que discurre la información. Los procesos y la información pueden compararse con la sangre que fluye por un cuerpo.
- **Estilo:** Es el modelo de comportamiento y estilo de liderazgo establecido por la cúpula de la organización.
- **Personal:** Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Los recursos humanos deben estar orientados hacia la estrategia.
- **Habilidades:** Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Es lo que Michael Porte llama Competencias Centrales. También puede referirse al “know how”.
- **Valores compartidos:** Los valores compartidos son el corazón de la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección. Representa a los valores centrales de la compañía que se encuentran evidenciados en la misión de la misma.

## **CAPITULO IV**

### **4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

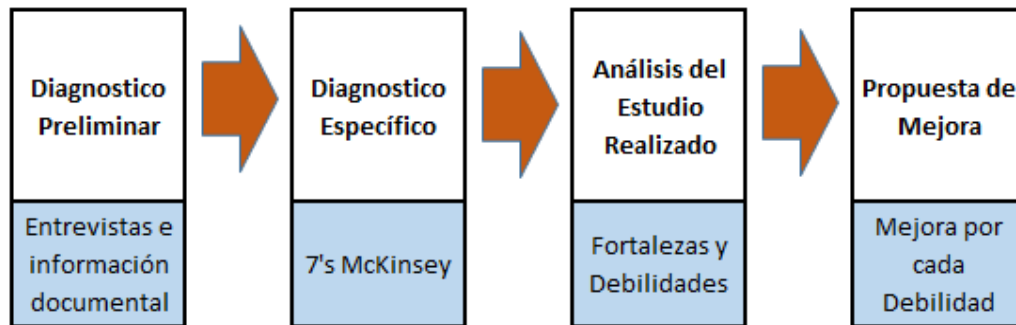
En el punto 2 se describieron las fases del proceso de diagnóstico empresarial y en este se desarrollarán cada una, aplicado a la empresa.

La primera fase corresponde al diagnóstico preliminar de la organización que consiste en la identificación de focos rojos que señalen la existencia de situaciones que originan deficiencias en los procesos de la empresa, para lo cual es necesario analizar información documental de la organización.

Concluido el diagnostico preliminar se procede a realizar el diagnóstico específico de la organización. La información obtenida en esta fase permite realizar el diagnóstico integral de la organización, el cual consiste en el análisis y estudio de los procesos prioritarios detectados.

Como resultado final, se realiza un informe de diagnóstico que sirve de base para diseñar el plan de acción que permitirá incrementar la eficiencia, eficacia y productividad de la organización.

**Figura 7: Metodología de Investigación**



**Fuente: Elaboración propia**

#### **4.1. Diagnostico preliminar**

En esta fase se utilizará la matriz de priorización, donde se detectará el área más crítica de la empresa, esto con el fin de evaluar sus procesos y proponer las mejoras correspondientes. Para la evaluación de estas áreas se tomó 2 criterios fundamentales:

- Impacto sobre las ventas (Que tanto influye el área sobre las ventas).
- Frecuencia de los problemas (Problemas en un periodo determinado).

Para la estructura de esta matriz se entrevistó (Anexo 1) a la Gerencia Central de Administración y Finanzas (GCAF) y Dirección de Marketing y Ventas (DMV), quienes dieron a conocer los problemas por área que se tuvo en el año 2014, así mismo nos detallaron la importancia que tiene cada una de sus áreas con respecto a las ventas, esta información fue evidenciada según información documentaria de AC Farma, entonces de acuerdo al estudio preliminar se destaca las siguientes áreas a evaluar:

##### **b) Contabilidad:**

El área Contable se encarga de estudiar, medir y analizar en forma teórico-científica la realidad económica, financiera y social de la empresa, con el fin de interpretar las situaciones económicas que se derivan de transacciones monetarias, facilitando la toma de decisiones encaminadas hacia el mejoramiento de la productividad.

**c) Finanzas:**

Se dedica al estudio de la obtención de capital para la inversión en bienes productivos de acuerdo a las decisiones de inversión de parte de los dueños. Las finanzas tratan, por lo tanto, de las condiciones y la oportunidad con que se consigue el capital, de los usos de éste, y los retornos que un inversionista obtiene de sus inversiones.

**d) Recursos humanos:**

Es el área que se encarga de la gestión de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. El objetivo básico es administrar con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades

**e) Tecnología de la Investigación:**

El área de tecnología de la información brinda los servicios de soporte técnico, informática e investigación y desarrollo, implementando programas que se adecuen a los requerimientos de sus clientes internos de la empresa.

**f) Dirección Médica:**

Área que se encarga de la elaboración de los Insertos y rotulados de un producto farmacéutico, se encarga de planear, programar, dirigir y vigilar la presentación, característica y los componentes que presenta un medicamento en específico, congruente con las necesidades de salud de la población, para brindar productos de óptima calidad.

**g) Registros:**

El área de Registros se encarga principalmente en la inscripción, reinscripción y actualización de los registros sanitarios de todos los productos farmacéuticos que se quiere comercializar.

Los registros sanitarios son obtenidos por la entidad regulatoria DIGEMID, presentando el expediente que conforma la información de



todos los estudios y características que conforma el producto farmacéutico a comercializar.

En el siguiente cuadro se puede apreciar el resumen de problemas que tuvo cada una de las áreas mencionadas en el año 2014.

**Cuadro 2: Problemas encontrados por Área - Año 2014**

Gerencia Central	Área	Abreviatura	Problemática
GCAF	Tecnología de la Información	TI	Servicio de atención tardío e ineficiente a los requerimientos del colaborador.
DMV	Registros Médicos	RM	Retrasos en la renovación del Registro Sanitario, deficiencia en proporcionar la información para toma de decisiones.
GCAF	Recursos humanos	RRHH	Errores en el cálculo de planilla, Falta de control en la toma de vacaciones del personal.
GCAF	Contabilidad	CONT	Retrasos en el Cierre de Gastos mensual, proporcionando información desactualizada.
DMV	Dirección Médica	DM	Error de impresión en los rotulados.
GCAF	Finanzas	FIN	Falta de identificación de los clientes que abonan a la cuenta de AC Farma.

**Fuente: Laboratorios AC Farma S.A.**

En base a la información recopilada, se evaluará que área es la más crítica, para esto se dará una valoración por cada área y por cada criterio ya mencionado, dándonos como resultado una ponderación que nos indicará que área es la más crítica.

A continuación se da a conocer las valoraciones a utilizar.

Respuestas	Valoración
Igualmente importante	1
Significativamente importante	5
Excesivamente más importante	10
Significativamente menos importante	1/5
Excesivamente menos importante	1/10

En primer lugar relacionamos los criterios dándoles una valoración respecto a la otra, luego calculamos su ponderación correspondiente.

**Cuadro 3: Ponderación de los Criterios**

Criterios	Impacto sobre las ventas	Frecuencia de los problemas	Suma	Ponderación
Impacto sobre las ventas	-	5	5	96%
Frecuencia de los problemas	0.2	-	0.2	4%
Total			5.2	100%

**Fuente: Laboratorios AC Farma S.A.**

En segundo lugar valoramos a cada área respecto a la otra por cada criterio establecido, luego calculamos su ponderación correspondiente.

**Cuadro 4: Ponderación de cada Área por cada Criterio**

Impacto sobre las ventas	RM	RRHH	CONT	TI	DM	FIN	Suma	Ponderación
RM	-	5	1	10	1	1	18	26%
RRHH	0.2	-	0.2	10	1	0.2	11.6	17%
CONT	1	5	-	5	1	1	13	19%
TI	0.1	0.1	0.2	-	0.2	0.2	0.8	1%
DM	1	1	1	5	-	0.2	8.2	12%
FIN	1	5	1	5	5	-	17	25%
Total							68.6	100%
Frecuencia de los problemas	RM	RRHH	CONT	TI	DM	FIN	Suma	Ponderación
RM	-	1	5	0.1	10	10	26.1	21%
RRHH	1	-	5	0.1	10	10	26.1	21%
CONT	0.2	0.2	-	0.1	10	10	20.5	16%
TI	10	10	10	-	10	10	50	40%
DM	0.1	0.1	0.1	0.1	-	1	1.4	1%
FIN	0.1	0.1	0.1	0.1	1	-	1.4	1%
Total							125.5	100%

**Fuente: Laboratorios AC Farma S.A.**

Finalmente se muestra el cuadro resumido de la ponderación de cada área en base al criterio establecido, la suma de ambos resultados nos da el total que definirá que área es la más crítica.

**Cuadro 5: Análisis del Resultado**

/ Criterios Áreas	Impacto sobre las ventas	Frecuencia de los problemas	Total
RM	0.2523	0.0080	0.2603
RRHH	0.1626	0.0080	0.1706
CONT	0.1822	0.0063	0.1885
TI	0.0112	0.0153	0.0265
DM	0.1149	0.0004	0.1154
FIN	0.2383	0.0004	0.2387
<b>Total</b>	<b>0.9615</b>	<b>0.0385</b>	<b>1.0000</b>

**Fuente: Laboratorios AC Farma S.A.**

Como se puede apreciar en la columna Total (Cuadro 5) el mayor ponderado es del área de Registros Médicos (RM) con un valor de 0.2603, por lo tanto es el área más crítica de la empresa y será motivo de estudio para proponer las mejoras del caso.

## **4.2. Diagnostico específico**

Con base al diagnóstico preliminar realizado, se diseñó un check list de preguntas, para conocer la situación actual y determinar las fortalezas y debilidades del área de Registros Médicos, como se mencionó anteriormente, el instrumento a utilizar para evaluar el desempeño del área es el modelo de las 7's de McKinsey.

### **4.2.1. Procesamiento de datos**

Se procedió a evaluar al área de Registros Médicos entrevistando a la jefatura y sus colaboradores con un listado de preguntas enfocado al modelo 7'S (Anexo 2), para fines prácticos vamos a abreviar aquellos términos más usados.

#### **Símbolos y Abreviaturas**

- DIGEMID** : Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas.
- D.C.I.** : Denominación Común Internacional.
- TUPA** : Texto Único de Procedimientos Administrativos

**VUCE** : Ventanilla Única de Comercio Exterior  
**DMV** : Director de Marketing y Ventas  
**JR** : Jefe de Registros  
**QF** : Químico Farmacéutico Asistente (Registros)  
**AXR** : Auxiliar de Registros  
**AA** : Asistente Administrativo de Registros.  
**COMEX** : Comercio Exterior AC Farma

Los integrantes del área de registros están conformados por:

- El jefe de Registros.
- 3 Q.F. Asistentes.
- 1 Asistente administrativo.
- 1 Auxiliar Administrativo.

El cuestionario (Anexo 2) se tomó a cada miembro del área de Registros, a continuación se muestra el resumen y consolidado de la información recopilada:

#### **a) Estrategia**

- **Objetivos del área**
  - Obtener el registro sanitario de los productos del consorcio (inscripción) dentro y fuera del País.
  - Mantener actualizada la vigencia de los registros sanitarios (Reinscripciones).
  - Responder las observaciones y otros requerimientos de la autoridad sanitaria (DIGEMID).
  - Gestionar ante DIGEMID la certificación a proveedores de los productos importados por AC Farma y relacionados.
- **Planificación de actividades**
  - Inscripción: Se planifica a solicitud del Directorio.
  - Reinscripción: En un archivo Excel se llevan las fechas de vencimientos de 800 productos registrados y cinco meses antes de su vencimiento, el área de Registros envía la relación de productos por vencer a la Dirección de Marketing y ventas, quien coordina que productos se actualizarán. Luego

el JR envía vía correo a todas las áreas involucradas indicando la fecha de presentación de la documentación que enviaran para el armado del expediente. Finalmente las QF asistentes de registros realizarán el seguimiento y armado del expediente.

- Levantamiento de observaciones ante DIGEMID: La AA es responsable de la actualización de las notificaciones (cuadro en Excel), haciendo seguimiento al área para que subsane la notificación que le corresponde.

- **Herramientas para medir el seguimiento y cumplimiento:**

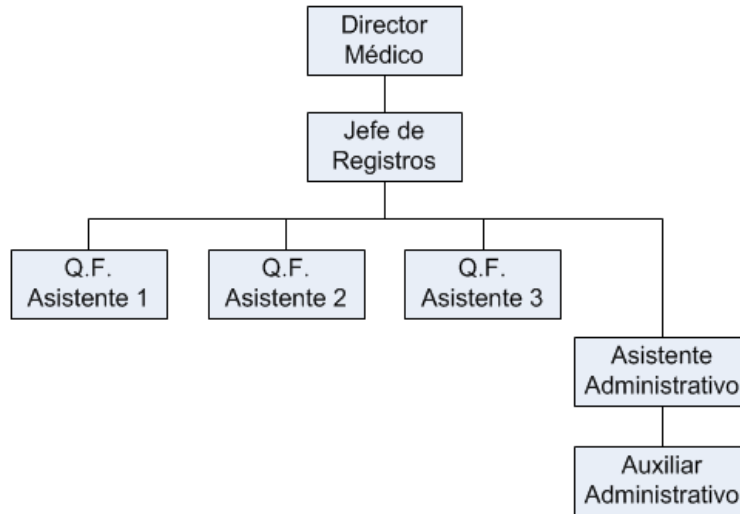
- Pizarra (Actividades del mes y diarias).
- Data Excel (Vigencia del Registro Sanitario, seguimiento a las observaciones de DIGEMID y seguimiento a los expedientes en trámite).

**b) Estructura del área**

- **Estructura del área de Registros**

- Jefe de Registros: Revisión de las inscripciones, reinscripciones, actualizaciones, apoyo en licitaciones, brindar documentación al área de ventas (especificaciones, protocolos, etc.).
- Q.F. Asistente: Recopilar información, armar el expediente, presentar expediente ante DIGEMID y darle seguimiento hasta la obtención del registro sanitario.
- Asistente administrativo: Revisa y da seguimiento al cuadro de notificaciones (Excel), actividades extraordinarias (Apoyo a Dirección Médica).
- Auxiliar Administrativo: Apoyo en los trámites documentarios en campo, archivar documentos.

**Figura 8: Organigrama – Área de Registros**



**Fuente: Registros Médicos**

- **Decisiones y control en el área**

- Director Médico: Establece prioridades en las tareas del área.
- Jefe de Registros: Distribución de trabajo.
- No se evidencian controles periódicos.

- **Interacción con otras áreas de la empresa**

Proceso de inscripción, reinscripción, certificación y levantamiento de observaciones:

- Control de Calidad: Especificaciones y Protocolos.
- PID: Estudios de Estabilidad.
- Dirección Técnica: Formulas.
- Dirección Médica: Rotulados e Insertos.
- Diseño Gráfico: Rotulado o insertos diseñados por Dirección Médica.
- COMEX: Nexos con los fabricantes extranjeros.

**c) Sistemas**

- **Registros, archivos y almacenamiento de documentos**

- Digital: Las resoluciones, protocolos y técnicas analíticas se digitalizan para poder enviar a otras áreas. Lo tienen en una carpeta compartida por todos los integrantes del área, ventas y facturación.

- Físico: Existe un almacén en el área donde se archivan los expedientes documentados. Se evidencia falta de espacio en el almacén.
- **Seguimiento a sus procesos y manejo de indicadores**
  - No hay manejo de indicadores.
- **Control de aprobaciones y verificaciones**
  - El jefe de registros verifica información que sale del área de manera virtual. No se firma ni se utiliza sellos u otro.
  - Información confidencial a cargo del Jefe de Registros (Excel), no se evidencia control de accesos.

#### **d) Valores compartidos**

- **Misión del área**
  - Mantener vigente los Registros Sanitarios de los productos de la organización.

#### **e) Estilo**

- **Estilo de Gestión**
  - Indicaciones del día a día, del director médico a la jefatura, adaptándose a cada situación/ prioridad.
  - Jefe de gestión indica una gestión participativa, de la oportunidad a todos los integrantes al manifestar sus aportes para el área, el cual no es suficiente ya que no se tiene información de todos los procesos y estatus, al menos no los más frecuentes, pero no por ello menos importante (ejemplo: Certificación de los que fabrican en el exterior).

#### **f) Personal**

- **Personas clave y sus responsabilidades**
  - Jefe de Registros: Falta de liderazgo y autoridad, desconocimiento de indicadores (Evaluación por parte de dirección médica).
  - Q.F. Asistentes: Pero por la recarga de labor a veces les resulta difícil realizar este último paso (seguimiento del trámite ante DIGEMID).

#### **g) Habilidades**

- **Fortalezas del área de Registros**

- Jefe de Registros: Experiencia como evaluador.
- Q.F. Asistente: Experiencia de trabajo en campo.

- **Habilidades principales del área**

- Capacidad de traducción de documentos en inglés por parte de los Q.F. Asistentes (Nivel Intermedio – Avanzado).
- A la fecha, por la carga laboral, se está cumpliendo las metas con mucho esfuerzo.

#### **4.3. Análisis del estudio realizado**

De acuerdo al estudio preliminar realizado se procede a determinar las fortalezas y debilidades correspondientes al área de Registros Médicos (Cuadro 6).



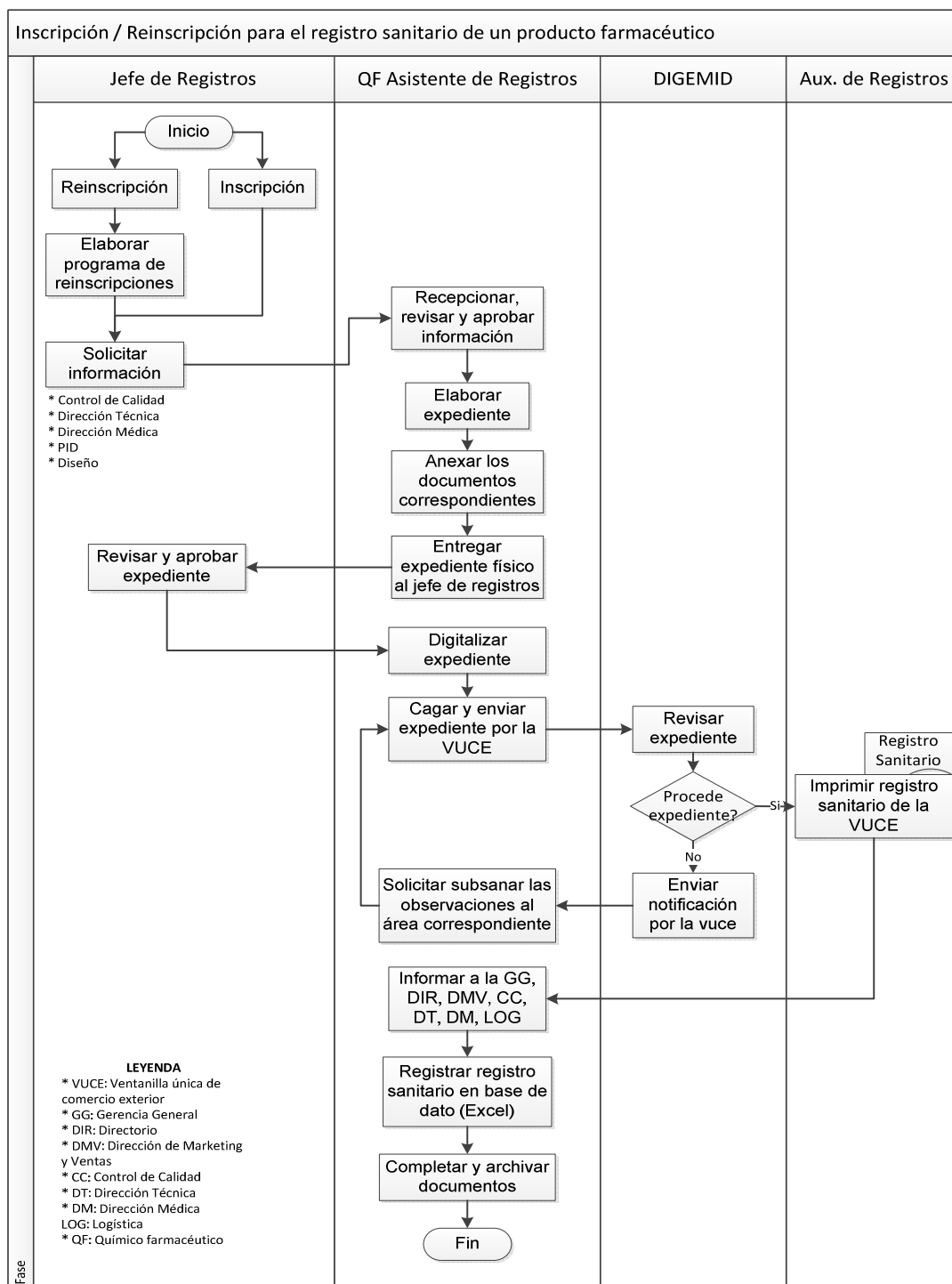
Cuadro 6: Análisis Interno del Área de Registros Médicos		
Fortalezas		
ID	Diagnóstico	Análisis
F1	Personal con experiencia en trámites de registros sanitarios.	-
F2	Capacidad de traducción del inglés al español.	Nivel Intermedio – Avanzado de Ingles
F3	Contamos con la farmacopea Europea y Británica en digital y físico.	Incluye una amplia gama de principios activos y excipientes utilizados para preparar productos farmacéuticos, siempre se cuenta con la última versión.
Debilidades		
ID	Diagnóstico	Análisis
D1	No hay planificación previa para la inscripción de nuevos productos.	Es a solicitud del Directorio y toma más tiempo averiguar especificaciones y trámites administrativos.
D2	Demora en la entrega de la información solicitada a las áreas de operaciones.	No existe herramientas para hacer seguimiento al proceso de inscripción y reinscripción que involucra a las áreas responsables de enviar información, cumplimientos, etc.
D3	Desactualización en la información digital por equipo lento.	La multifuncional que se tiene no es suficiente para la gran cantidad de documentación que se necesita escanear (Dirección Médica).
D4	Los Q.F. Asistentes no tienen acceso a correo externo, lo que limita la comunicación con la entidad sanitaria.	Para comunicarse directamente con los evaluadores de DIGEMID.
D5	Falta de procedimiento "flexible" para atender las urgencias de DIGEMID.	No existen estadísticas de estas urgencias.
D6	Falta de criterio en la distribución y organización en la cartera de productos asignado a cada Q.F. Asistente.	Existe la percepción de que falta Q.F. Asistente para la revisión de todo el expediente antes de ser remitidos y para hacer seguimiento a los procesos.
D7	Entrega de expediente al límite de tiempo permitido por DIGEMID.	No existen indicadores de tiempo (cumplimiento) y de Gestión.

(Continuación Cuadro 6) Análisis Interno del Área de Registros Médicos		
Debilidades		
ID	Diagnóstico	Análisis
D8	Falta cubrir procesos con reportes de seguimiento.	Su implementación podría disminuir la probabilidad de errores como en las certificaciones en el exterior y la información solicitada a las áreas para armar el expediente.
D9	Poca información de los procesos y los estatus.	Especialmente en el caso de los menos frecuentes, como en las certificaciones del exterior.
D10	Falta capacitación técnica y de gestión a personas claves.	En productos biológicos para los Q.F. Asistentes y habilidades en gestión para la jefatura, interiorizar misión del área y no hay reunión de equipo para planificación de tareas y seguimiento a los cumplimientos y avances.
D11	Desconocimiento en el alcance de la toma de decisiones.	Decisiones centralizadas en la Dirección Médica.
D12	Falta de administración en el manejo de documentos físicos y digitales.	Controles para documentos confidenciales, almacenamiento de expedientes con mucha antigüedad en otro lugar físico.
D13	No hay controles formales para la revisión y salida de documentación.	Por la falta de tiempo no se realiza una revisión minuciosa del expediente a tramitar

**Fuente: Elaboración propia**

Adicional al levantamiento de información se procedió en diagramar el proceso de Inscripción / Reinscripción para tener así un mejor enfoque de estas actividades en el área de Registros Médicos.

**Figura 9: Flujograma del proceso de Inscripción y/o Reinscripción**



**Fuente: Elaboración propia**

## CAPITULO V

### 5. PROPUESTA DE MEJORA

De acuerdo al análisis del estudio realizado, se dará a conocer las propuestas de mejora por cada debilidad detectada en el área de Registros Médicos, cabe resaltar que para cada una de estas propuestas se tiene que nombrar a los responsables a cargo para su correcta implementación.

N°	Debilidad	Propuesta de Mejora	Resultado
1	D2, D7, D8 y D9	Crear un reporte en Excel para el seguimiento y control de los procesos de registros nacionales y del exterior (Inscripción y Reinscripción).	Indicadores para medir el cumplimiento, fechas estándar de cumplimiento por área, responsables de entrega y envío, etc. Con niveles de acceso a los responsables del proceso.
2	D6	Reorganizar el trabajo del número de registros por Key accounts.	Distribuir entre los Q.F. Asistentes por cartera de productos y que ellos lleven el manejo de los mismos y respondan por ellos.
3	D7	Implementar indicadores de gestión para el jefe del área.	Para medir el cumplimiento de los objetivos del área.
4	D6	Implementar comité interno mensual donde la jefatura evalúe el avance de los key accounts por expedientes.	Reuniones periódicas para evaluar el desempeño del área, detectar nuevos problemas y brindar nuevas propuestas de mejora.
5	D3	Evaluar la adquisición de un nuevo escáner.	Agilizar el proceso de escaneo para invertir el tiempo en actividades que generen valor para la empresa.

6	D4	Evaluar el dotar de correos externos a los Q.F. Asistentes.	Se propone que los Q.F. Asistente que se comunican de manera frecuente con la entidad sanitaria, tengan correo externo para facilitar su coordinación.
7	D10 y D11	Plan de trabajo con Gestión del Talento.	<div>Capacitación técnica a Q.F. Asistente, Habilidades gerenciales al Jefe de Registros.</div> <div>Difusión del manual de organización y funciones dentro del área.</div>
8	DE13	Implementar control de calidad de información recibida y enviada.	Reducir el número de observaciones indicadas por la DIGEMID, agilizando el proceso de obtención del Registro Sanitario.

### **Propuesta 1: Crear Matriz de Seguimiento.**

Se diseñó una matriz de seguimiento en Excel (Figura 10), donde se da a conocer cada una de las etapas que conlleva el armado del expediente, tanto para una inscripción como para una reinscripción del Registro Sanitario de un producto farmacéutico. En cada una de esas etapas se registrará las fechas de entrega de información por parte de las áreas involucradas.

La finalidad de esta Matriz es tener un buen manejo de información, armando y entregando los expedientes en los tiempos que se requiere, así como contar con la información actualizada del estatus de los productos para los procesos de licitación.

### **Propuesta 2: Reorganizar Registros Sanitarios por Key Accounts.**

Se buscó aquella característica clave que clasifique a todos los productos de AC Farma, de esta manera la distribución de la cartera de productos será proporcional por las 3 Q.F. Asistentes. Esta distribución será realizada por el Jefe de Registros, quien tomará en consideración 2 puntos clave:

- **Denominación Común Internacional (DCI):** Es el nombre oficial no comercial o genérico de una sustancia farmacológica (medicamento o droga).
- **Clasificación:** Se le caracteriza al producto como Importado, Estratégico o No Prioritario. Este dato se completa de manera manual en la Matriz de seguimiento (Figura 10).

Figura 10: Matriz de Seguimiento de Registros

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
1																					
2	Matriz de Seguimiento de Registros																				
3																					
4	Q.F. Asistente 1																				
5	REINSCRIPCIÓN:																				
6																					
7																					
8																					
9																					
10																					
11																					
12																					
13																					
14																					
15	INSCRIPCIÓN:																				
16																					
17																					
18																					
19																					
20																					
21																					
22																					
23																					
24																					
25																					
26																					
27																					
28																					
29																					
30																					
31																					
32																					
33																					
34																					
35																					
36																					
37																					
38																					
39																					
40																					
41																					
42																					
43																					
44																					
45																					
46																					
47																					
48																					
49																					
50																					
51																					
52																					
53																					
54																					
55																					
56																					
57																					
58																					
59																					
60																					
61																					
62																					
63																					
64																					
65																					
66																					
67																					
68																					
69																					
70																					
71																					
72																					
73																					
74																					
75																					
76																					
77																					
78																					
79																					
80																					
81																					
82																					
83																					
84																					
85																					
86																					
87																					
88																					
89																					
90																					
91																					
92																					
93																					
94																					
95																					
96																					
97																					
98																					
99																					
100																					

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar, se dan a conocer un comparativo de las fechas programadas de cada etapa con las fechas reales de cumplimiento para la elaboración del expediente, son 3 Q.F. Asistentes los que manejarán toda la cartera de productos.

El Jefe de Registros será quien solicite la información correspondiente a las áreas involucradas para la elaboración del expediente, La Matriz de Seguimiento obedece los tiempos establecidos para que cada área entregue la información que le corresponde.

**Figura 11: Tiempos Establecidos – Proceso de Inscripción**

Tiempo de entrega de información por cada área		Tiempo (días calendario)																									Días	Receptor	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25			
Control de Calidad	Especificaciones Técnicas																					20	Registros						
	Técnica analítica																					20	Registros						
	Validaciones y cartas aclaratorias (cuando correspondan)																					20	Registros						
Dirección Técnica	Fórmulas																										2	Registros	
Registros	Fórmulas (Validada)																											1	Dirección Médica
PID	Estudios de estabilidad																					20	Registros						
	Condición de Almacenamiento y Reconstitución																										3	Dirección Médica	
Dirección Médica	Ficha Técnica																								17	Registros			
	Inserto																								17	Registros			
	Rotulado																								17	Registros			
Registros	Elaborar, revisar y entregar expediente																								5	DIGEMID			
		Total (días)																									25		

**Fuente: Elaboración Propia**





### Propuesta 3: Implementar Indicadores de Gestión.

Para el cumplimiento de los objetivos se implementó los indicadores de gestión, que da a conocer el estatus de cada una de las etapas del proceso de inscripción o reinscripción de un Registro Sanitario, de esta manera se podrá controlar el avance y detectar el cuello de botella que impide el cumplimiento de los objetivos.

Este cuadro de indicadores se alimenta de la información registrada en la Matriz de seguimiento (Figura 10), transformándolo en indicadores que facilitan la toma de decisiones.

**Figura 13: Indicadores de Gestión**

Actividades	Indicador	Reinscripción			Inscripción		
		Asistente Q.F. 1	Asistente Q.F. 2	Asistente Q.F. 3	Asistente Q.F. 1	Asistente Q.F. 2	Asistente Q.F. 3
Solicitud Estado de Productos	% de Retrasos	50%	0%	0%	0%	0%	50%
	Promedio de días	-2	3	3.5	0	1	0.5
Revisión y Solicitud de información para expediente	% de Retrasos	50%	50%	50%	-	-	-
	Promedio de días	-1.5	-0.5	-1.5			
CONTROL DE CALIDAD	% de Retrasos	0%	50%	50%	0%	0%	0%
	Promedio de días	3	-1.5	0.5	1	0	1.5
DIRECCIÓN TÉCNICA	% de Retrasos	50%	0%	0%	100%	100%	0%
	Promedio de días	-1.5	3.5	1.5	-1	-2	2
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (PID)	% de Retrasos	0%	50%	50%	0%	0%	0%
	Promedio de días	3	-0.5	-0.5	2	0	0
DIRECCIÓN MÉDICA	% de Retrasos	100%	50%	0%	100%	0%	0%
	Promedio de días	-2	-1	1	-3	1	2
REGISTROS	% de Retrasos	0%	0%	0%	100%	100%	100%
	Promedio de días	4	4	4	-1	-1	-2

**Fuente: Elaboración Propia**

### Propuesta 4: Implementar Comité Interno Semanal o Mensual.

El equipo de Registros debe reunirse todos los viernes por la tarde cada tres semanas para revisar los indicadores de cumplimiento y gestión, así como dar a conocer su problemática y hacer propuestas de solución.

### Propuesta 5: Evaluar la adquisición de una nueva Multifuncional.

Según el cuestionario tomado se tiene que la impresora multifuncional de Registros no está funcionando correctamente para el proceso de digitalización, esto es debido a que las Q.F. Asistente necesitan escanear expedientes de 50 a 100 hojas en promedio, se tiene los siguientes datos:

- **Reunión con Soporte Técnico:** La multifuncional tiene una antigüedad aproximada de 5 años, inicialmente tenía una velocidad de escaneo de 10 ppm (páginas por minuto).
- **Toma de tiempo a la multifuncional de Registros:** Según la toma de tiempo se tiene que una hoja es escaneada cada 30 segundos, que equivale a 2ppm.

En conclusión podemos decir que su velocidad disminuyó a un 20%, lo que significa que una Q.F. Asistente deba dedicar cerca de 1 hora para el escaneo de 100 hojas de un expediente (100 pág. / 2ppm = 50 min aprox.). Cabe resaltar que no se consideraron los tiempos de atasco del papel.

La propuesta de mejora es la adquisición de una nueva multifuncional, según el cuadro comparativo:

**Cuadro 7: Comparativo del Escáner Actual vs Propuesto**

Modelo Escáner	Páginas x minuto	Alimentador continuo (hojas)	Imágenes por día	Precio US\$ Inc. IGV
Equipo Multifuncional actual HP	2	20	500	-
HP SJ ENTERPRISE FLOW 7000 S2	45	50	3,000	1464.3

**Fuente: Elaboración Propia**

Podemos decir entonces que para escanear un expediente de 100 hojas se tiene: 100 pág. / 45ppm = 3 min aproximadamente, son 47 min. Que cada Q.F. se ahorraría por expediente. El tiempo ahorrado debe ser empleado para la revisión minuciosa en el armado del expediente, reduciendo el número de observaciones por la DIGEMID.

#### **Propuesta 5: Evaluar el dotar de correos externos a los Q.F. Asistentes.**

Esta propuesta no es viable debido a que en conversación con la Dirección de Marketing y Ventas, se llegó a la conclusión que por confidencialidad de la información solo el Jefe de Registros tiene acceso al correo externo, por ser una persona de confianza para la empresa.

### Propuesta 6: Plan de Trabajo con Gestión del Talento.

Se busca capacitar al Jefe de Registros en habilidades Gerenciales e identificación de personas clave, así mismo se formalizará el perfil de puesto de cada uno de los Integrantes del área de Registros, a continuación se da a conocer las funciones que el Jefe de Registros tendrá bajo su responsabilidad.

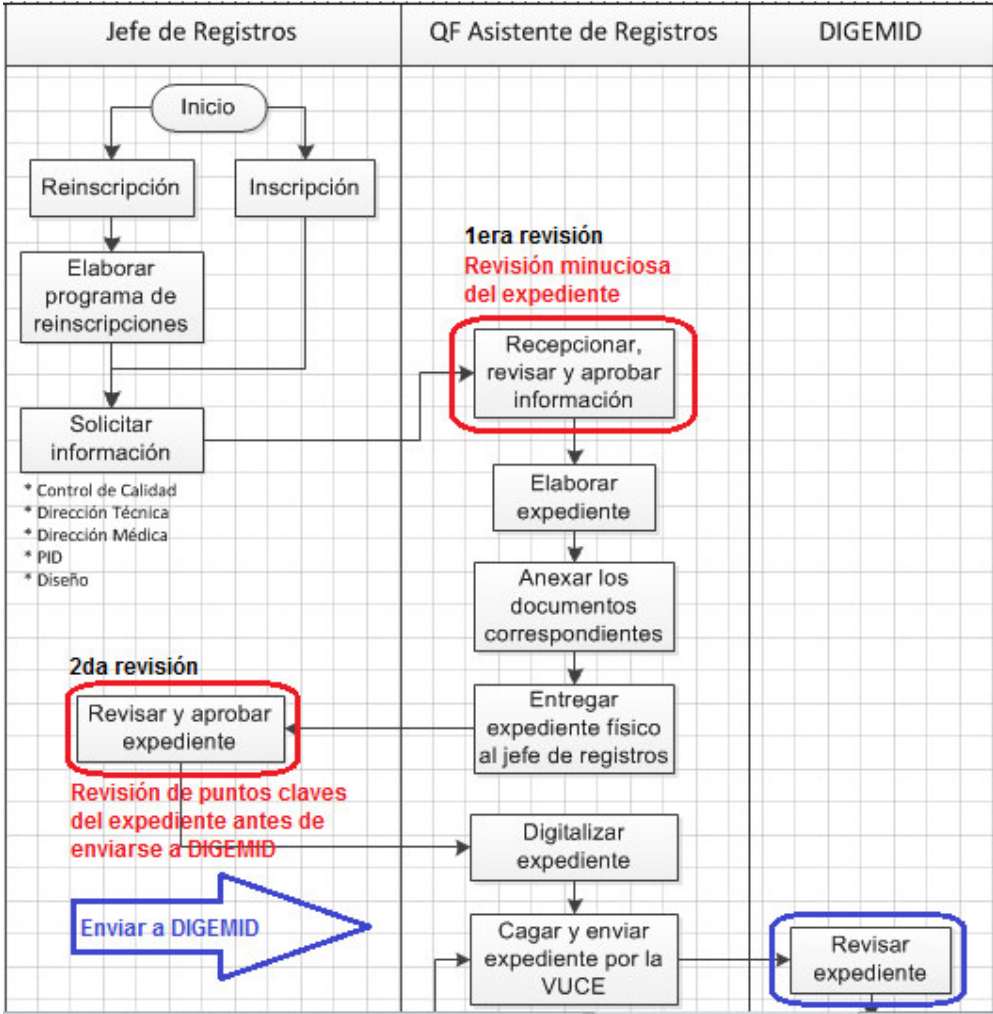
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO - JEFE DE REGISTROS		
<b>Misión:</b>		
Programar y supervisar las reinscripciones, inscripciones, actualizaciones y cambios que sufran los productos farmacéuticos, con el fin que nos permitan comercializar los productos que registramos ante la DIGEMID.		
N°	Acciones/Funciones	Resultado Final Esperado
	¿Qué hace? / ¿Dónde lo hace?	¿Vara qué lo hace?
1	Coordinar los procesos de Inscripción, Reinscripción y actualización de los registros sanitarios.	Obtención de los registros sanitarios correspondientes.
2	Programar el listado de productos a reinscribir ante la DIGEMID, que han sido autorizados por la Gerencia.	Mantener vigente los registros de los productos registrados.
3	Coordinar las acciones necesarias para el trámite registral tanto dentro como fuera de la organización.	Garantizar que los trámites realizados tengan resultado positivo.
4	Revisar los expedientes en algunos puntos clave donde puede ocurrir alguna observación para ser entregados ante la DIGEMID.	Evitar obtener observaciones por parte de la DIGEMID y agilizar el proceso de trámite de registro sanitario.
5	Orientar a los Químicos Farmacéuticos asistentes del área en la absolución de las observaciones realizadas por DIGEMID, en los Oficios de Notificación u Otros.	Obtener el Registro sanitario o el cambio solicitado en los trámites realizados ante DIGEMID.
6	Reuniones con la DIGEMID (evaluadores) y Adifan.	Tomar acuerdos para el mejoramiento en los trámites realizados ante la autoridad sanitaria DIGEMID.
7	Apoya en los procesos de licitación en la revisión de documentación técnica y rotulada.	Garantizar que los expedientes presentados a las licitaciones no sean observados en la documentación técnica y rotulados.

Fuente: Elaboración Propia

**Propuesta 7: Implementar Control de Calidad de Información Recibida y Enviada.**

En la siguiente figura se muestra en qué etapa del proceso de Inscripción o Reinscripción se realizará el tipo de revisión, para evitar así algún tipo de observación por la DIGEMID, cuando el expediente le sea presentado.

**Figura 14: Etapas para la Revisión del Expediente**



**Fuente: Elaboración Propia**

- Primera revisión.**

Se revisará cada una de la documentación enviada por cada área involucrada, tales como:

- Control de Calidad: Protocolo, especificaciones técnicas y técnica analítica del producto.
- Dirección Técnica: Fórmulas cuali –cuantitativa.
- Programa de Investigación Desarrollo (PID): Estudios de estabilidad (bajo que temperatura, presión, humedad es estable el producto).
- Dirección Médica: Ficha técnica, inserto, rotulado y otros documentos que solicite la autoridad Sanitaria.

- **Segunda Revisión.**

Revisar puntos clave del expediente (Descripción del formato de declaración jurada con los documentos anexados) para posteriormente aprobarlo, en caso se encuentre alguna observación, dará aviso al QF para la corrección del caso.

## **CAPITULO VI**

### **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El diagnóstico organizacional realizado en la empresa refleja diversos problemas en las unidades estratégicas de negocio, según el análisis preliminar se detectó que el área de Registros Médicos era el que mayor problemas tenía en el cumplimiento de sus objetivos, por lo que se le priorizo el estudio y las propuestas de mejora, esto es debido a que es un área clave para los procesos de licitación y la obtención de los Registros Sanitarios, ya que sin estos Registros Sanitarios, entonces no se podría comercializar los productos farmacéuticos de la empresa. Dentro de la mejora se considera necesario realizar una reorganización a nivel administrativo en el área de Registros, para esto se recomienda seguir las siguientes acciones:

- a) Eliminar aquellas actividades que no generen valor agregado para la empresa.
- b) Realizar un análisis, descripción y evaluación de puestos, además de profesionalizar la administración en el área de Registros.
- c) Estandarización de los procesos administrativos, sensibilizando a los colaboradores en adoptar un enfoque por procesos.

d) Redefinición de objetivos, considerando los recursos disponibles, la tecnología adecuada y el plan de marketing.

Lo anterior, aunado a acciones simultáneas de mejora en las áreas restantes, es el factor clave de impulso de la competitividad de la empresa, brindando oportunidades para competir, crecer y desarrollarse en el mercado.

La metodología 7's de McKinsey desarrollada en este trabajo de tesina es una herramienta útil para detectar las debilidades y fortalezas que presentan las organizaciones, de tal forma que se puedan diseñar estrategias que disminuyan las deficiencias administrativas que ocasionan el fracaso empresarial, contribuyendo a mejorar la situación del sector farmacéutico, al incrementar su productividad y competitividad, de tal manera que aporte al desarrollo económico y social de nuestro País, con alta responsabilidad en el cuidado de la salud humana.

## **CAPITULO VIII**

### **7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- ADIFAN. (1982). Asociación de Industrias Farmacéuticas Nacionales. Obtenido de <http://www.adifan.org.pe/>
- Aguilar Valdés, Alfredo y Guerra, Guillermo. (2004). Economía del Agronegocio. México: Limusa, Noriega Editores.
- ALAFARPE. Asociación Nacional de Laboratorios Farmacéuticos. Obtenido de <http://alafarpe.org.pe/>
- Calderón Ojeda, U. (2010). Analisis de la Industria Farmacéutica Peruana - 2010. Lima: Global MBA II.
- DIGEMID. (2010). Crecimiento del Mercado Farmacéutico Nacional. Lima: Ministerio de Salud.
- INEI. (2013). Perú: Estructura Empresarial 2010. Lima: Biblioteca Nacional del Perú N° 2013-04492.
- Jay Heizer, Barry Render. (2009). Administración de Operaciones, Séptima edición. México: Pearson Educación.



- Koontz, Weihrich y Cannice. (2008). Administración una Perspectiva Global y Empresarial, Decimotercera edición. México: McGraw-Hill.
- MAXIMIXE. (2009). Farmacéuticos. Lima: Informe de Mercado.
- Mercado Hernández, S. (2001). Administración aplicada, Teoría y Práctica, Segunda edición. México: Limusa.
- Münch Galindo, L. (2001). Fundamentos de Administración, Quinta edición. México: Trillas.
- Peters, T. y Waterman, Robert. (2012). Wordpress.com. Obtenido de <http://articulosbm.files.wordpress.com/2012/04/la-estructura-de-la-7-s-de-mckinsey.pdf>
- Reyes Ponce, A. (1997). Administración Moderna, Primera edición. México: Limusa.
- Schermerhorn, J. R. (2010). Administración, 2da ed. México: Limusa.
- Sofía Bustamante, E. (2006). Monografias.com. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml>

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

### **ENTREVISTA A LOS GERENTES CENTRALES**

1. ¿Considera que su equipo de trabajo está completo?
2. ¿Cuentas con las herramientas adecuadas para su correcta Gestión?
3. ¿Cuántas áreas tiene bajo su cargo y que impacto tienen sobre las ventas?
4. ¿Qué áreas tienen problemas con mayor frecuencia?
5. ¿Qué tipo de problemas por área se cometen con mayor frecuencia?
6. ¿Es constante la interacción con otras áreas?

## **ANEXO 2**

### **CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Nombre:

Área:

Cargo:

#### **Estrategia**

- 1) Indique tres o más objetivos del área.
- 2) Qué tipo de información reciben del exterior o interior de la empresa y de quienes?
- 3) Como planifican las actividades?
- 4) En que consiste esa planificación?
- 5) Como se monitorea el cumplimiento de lo planificado?
- 6) Cuentan con herramientas para medir el cumplimiento? en qué consiste?

#### **Estructura**

- 7)Cuál es la estructura del área de Registros?
- 8) Quienes toman las decisiones en el área, tienes sugerencia de mejora?
- 9) Quien realiza el control en el área, tienes sugerencias de mejora?
- 10) Con que áreas interactúan? Explicar brevemente.
- 11) Sugiere alguna mejora en la interacción?

#### **Sistemas**

- 12) Cuáles son los procesos que se realizan en el área de Registros?
- 13) Que sistemas automatizados de información y comunicación utilizan?
- 14) Estos sistemas abarcan a todos los procesos que el área tiene?
- 15) Como registran, archivan y almacenan sus documentos?
- 16) Como realizan el seguimiento de sus procesos, manejan indicadores?
- 17) Existe un sistema de control: aprobaciones, accesos? Indique cuales.

#### **Valores compartidos**

- 18) Menciona la misión del área.
- 19) Los integrantes conocen la misión y valores de AC Farma?
- 20) Explique usted como hace para asegurar que se conozcan?
- 21) Describa cual es el estilo de gestión que utiliza para dirigir el equipo (directivo, controlador, participativo).
- 22) Retroalimenta a cada integrante del equipo con respecto a su desempeño, como lo hace?
- 23) Ante una urgencia cómo se organiza el área?

**Personal**

- 24) Quienes son las personas clave y cuáles son sus responsabilidades? Considera que su equipo de trabajo es proactivo?
- 25) Que posiciones o especialidades existen en el área?
- 26) Considera que existen posiciones por cubrir? Comente brevemente.
- 27) Considera que a su equipo de trabajo le falta capacitación? comente brevemente.

**Habilidades**

- 28) Cuales considera que son las fortalezas de su área?
- 29) Indique tres o más habilidades (capacidades) principales del área?
- 30) Los miembros del equipo cumplen con las metas pactadas?
- 31) Que considera que se debe mejorar con respecto a capacidades en los procesos, personas, sistemas, etc. Comente brevemente.